



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

**PLAN DE ACCION EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADO
EN LOS VALORES DEL COMISARIATO DE LA POLICIA NACIONAL
(CPN).**

Presentado por:

Br. Iris Yaleska Rivers Miranda	2006-24010.
Br. Mercedes Margarita Cornejo Alemán	2006-23692.
Br. Sandra Guadalupe Gonzales Robleto	

Tutor

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada.

Managua, junio 2012.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, por haberme brindado la vida y la oportunidad de lograr una de mis metas. A mis padres porque fueron el motor impulsador y de apoyo constante y persistente. A mi esposo porque, aunque está lejos siempre me está apoyando y animando para alcanzar mis metas. A los excelentes docentes que me impartieron clases, entre ellos nuestra tutora Ing. Rosa Castellón, por habernos aceptado tutorar, por su dedicación esfuerzo y esmero en apoyarnos y finalmente a mis hermanos, compañeras y amigas tesisistas que juntas pasamos momentos difíciles.

Iris Yaleska Rivers

En primer lugar quiero agradecerle a Dios, a mi madre por siempre brindarme su apoyo incondicional, a mis amigas que en los momentos más difíciles siempre seguíamos adelante con alegría y entusiasmo. Quiero agradecer a mi tutora Ing. Rosa Elena Estrada por habernos guiado en este largo proceso, por su paciencia, comentarios y correcciones que nos ayudo a poder culminar con nuestra tesis y sobre todo quiero agradecer a todos mis familiares y amigos que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindándome su apoyo incondicional.

Mercedes Cornejo Alemán

De manera especial agradezco a la Ing. Rosa Elena Castellón Estrada nuestra tutora, por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos y orientación para la realización de la misma. Al comisariato de la policía nacional, por brindarnos la información requerida de dicha institución, la cual nos sirvió para la realización de nuestro trabajo. A mis compañeras de grupo por brindarme el apoyo incondicional y la comprensión para la realización de este proyecto.

Sandra Gonzales Robleto

DEDICATORIA

Dedico esta meta lograda a personas muy importantes para mí; mis padres, los cuales hicieron de mí una persona de bien, con espíritu de superación. Porque siempre me han apoyado, comprendido y porque se han esforzado por ayudarme a cumplir mis sueños. A mi esposo que aunque no lo planeamos ha estado conmigo desde siempre, porque me comprende, me apoya y ayuda a alcanzar mis metas.

Iris Yaleska Rivers

Dedico mi trabajo de tesis a Dios, que es mi padre y mi luz que en todo momento me acompaña.

A mi madre y abuelita que con sus ejemplos, su amor, comprensión y sacrificios, puedo ver realizado una de mis metas.

Mercedes Cornejo Alemán

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque a estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Sandra Gonzales Robleto

RESUMEN

El CPN es un ente sin fines de lucro que brinda sus servicios desde hace 13 años, creado con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los policías, a través de la contribución al valor adquisitivo de su salario real. Actualmente tiene presencia en los municipios de Managua, Estelí, Matagalpa, Ocotal, Jinotega, León, Tipitapa, Masaya, Juigalpa y Bluefields, ubicándose la sede central en Managua.

La elaboración de este “Plan de Acción en la Cultura Organizacional basado en los valores del Comisariato de la Policía Nacional (CPN)” surge como una oportunidad al identificar que en la institución tienen una cultura débil que da lugar a prácticas inapropiadas e incumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidas. Se reconoce como una causa clave de esta situación el hecho de que los valores no están definidos solo se tienen declarados. Al estar claramente definido los valores servirán de referente para orientar el comportamiento de los trabajadores, a la vez esto permitirá diseñar y ejecutar acciones para que estos sean incorporados en las prácticas laborales, evidenciándose en el desarrollo de las actividades diarias e impactando positivamente en la cultura organizacional.

Esta propuesta será ejecutada como proyecto piloto en la sede central y luego en base a la evaluación de los resultados se implementaría en las demás sedes departamentales.

Partimos de la realización de un diagnóstico organizacional, siendo los resultados principales del diagnóstico los siguientes;

- El 50% de los empleados no tienen conocimientos de la existencia de valores del CPN y los que tienen conocimiento solo los conocen como enunciados, lo anterior no permite que los valores se vivan en la cultura del CPN.
 - No se evidencia la presencia de los valores en la cultura.
-

-
- El clima organizacional se ve afectado por la cultura que se vive en el CPN.
 - Con Recursos Humanos se logro identificar una serie de situaciones que evidencian, una cultura débil por la falta de la incorporación de los valores en las prácticas y aplicación de los procedimientos.
 - No existen acciones para que los trabajadores incorporen los valores en sus prácticas laborales, lo que influencia a situaciones como la que se identifico en el proceso de selección y contratación.
 - La selección es sesgada de ante mano, por el tipo de fuente en el reclutamiento y porque se obvian los pasos para llegar a la contratación.

Se realizo la construcción de la definición de los valores e identificación de los comportamientos que los evidencian, ambos servirán de guía para orientar las prácticas y actuación de los trabajadores en la vida laboral en todos los niveles del CPN, impactando positivamente en la cultura organizacional.

Partiendo de estas definiciones se presenta el plan basando en la implementación de la Dirección por Valores como estrategia de cambio de la cultura organizacional en el CPN. Lo que permitirá unificar comportamientos, formas de actuar, lenguaje y significados; facilitar la cohesión y comunicación; el desarrollo individual; rectificar y orientar las prácticas administrativas en busca de coherencia; resaltar el papel del factor humano y la necesidad de gestionarlo y formarlo.

Para la implementación de este plan se presenta una guía que incluye:

- Plan de acción.
 - Instructivo para el desarrollo de las actividades.
 - Diagrama de Gantt.
-

INTRODUCCIÓN

El Comisariato de la Policía Nacional (CPN) es un ente sin fines de lucro, creado con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los policías, a través de la contribución al valor adquisitivo de su salario real. Fue fundado el 02 de Junio de 1999, en base a la Ley No. 228 de la Policía Nacional y con fondos provenientes de la rifa de dos vehículos donados por amigos de la institución. Con el tiempo se ha ido ampliando el número de beneficiarios, atendiéndose en la actualidad empleados del Ministerio de Gobernación, Cuerpo de bomberos, personal de Migración y Extranjería y otras instituciones del estado a través de convenios.

Al iniciar operaciones solo existía la sede central, empezó como proyecto piloto, que por sus resultados se ha ido extendiendo, teniendo en la actualidad presencia en 10 municipios del país: Estelí, Matagalpa, Ocotal, Jinotega, León, Managua, Tipitapa, Masaya, Juigalpa y Bluefields.

A través de la realización de un diagnóstico de la situación actual del CPN, se identificó que en la institución tienen una cultura débil que da lugar a prácticas inapropiadas e incumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidas. Se reconoce como una causa clave de esta situación el hecho de que los valores no están definidos solo se tienen declarados. Al estar claramente definido los valores servirán de referente para orientar el comportamiento de los trabajadores, a la vez esto permitirá diseñar y ejecutar acciones para que estos sean incorporados en las prácticas laborales, evidenciándose en el desarrollo de las actividades diarias e impactando positivamente en la cultura organizacional.

Para brindar una respuesta a esta situación se presenta este “Plan de Acción en la Cultura Organizacional basado en los valores del Comisariato de la Policía Nacional”. El cual será implementado como proyecto piloto en la sede central, la cual está conformada por 124 trabajadores, organizados en 5 departamentos y 16 áreas de trabajo.

Este trabajo tiene por objetivo, diseñar una estrategia para la incorporación de los valores en las prácticas y comportamiento de los trabajadores y por ende en la cultura de la organización, se estructura en tres capítulos de la siguiente forma:

En el primer capítulo se presentan los resultados del diagnóstico del CPN, donde se analizo; el perfil estratégico de la institución, organigrama, manuales, los subsistemas de administración de RRHH y la rotación de personal.

Luego en el segundo capítulo se explica el proceso aplicado para la construcción de la definición de valores y la identificación de los comportamientos que servirán como insumo para el planteamiento de la estrategia de incorporación de los valores.

Para el diseño de la propuesta de plan de cambio se toma como base de referencia la implementación de la Dirección por Valores la cuál es asumida como estrategia para el cambio. En el capitulo tres se presenta una guía para el proceso de implementación de la estrategia que incluye:

- Plan de acción.
- Instructivo para el desarrollo de las actividades.
- Diagrama de Gantt.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar un plan de acción en la cultura organizacional basado en el modelo de valores del Comisariato de la Policía Nacional (CPN).

Objetivo Específicos:

- Realizar diagnóstico de la situación actual del CPN desde la perspectiva de la gestión de RRHH.
- Operacionalizar los valores del Comisariato de la Policía Nacional.
- Definir estrategia para el cambio de cultura organizacional del Comisariato de la Policía Nacional en base al modelo de valores.

JUSTIFICACIÓN

Este plan de acción para la cultura organizacional basado en el modelo de valores del CPN, se realizó partiendo de la oportunidad identificada de fortalecer la cultura organizacional de la institución para lo cual se propone el diseño de una estrategia para la incorporación de los valores en las prácticas y comportamiento de los trabajadores lo que impactará positivamente en la cultura de la organización. El cual vendrá a beneficiar al CPN por las siguientes razones:

- La estrategia permitirá incorporar los valores en las prácticas y comportamientos de los trabajadores logrando así impactar positivamente en el desempeño individual y de la institución.
- Los valores organizacionales compartidos favorecen el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor del CPN a clientes y personal.
- Los valores motivan y energizan al personal del CPN para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su institución. creándose una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.
- La incorporación de los valores nos permitirá dar pasos firmes en el proceso de cambio de una cultura débil a una cultura fuerte. Al mejorar la cultura de la organización se mejorará también el clima que en esta se vive.
- La identificación del comportamiento es un beneficio clave para evidenciar la presencia de los valores en la cultura.
- Se incrementará la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.
- El comportamiento servirá de orientación a los trabajadores del CPN, al momento de ejercer sus prácticas.

CAPITULO I. - DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico (del griego diagnostikós, a su vez del prefijo día-, "a través", y gnosis, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

En nuestro caso hacemos uso del diagnóstico organizacional, debido a que es proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas¹.

Los componentes que se incluyen en este análisis son:

- Perfil estratégico
- Organigrama del CPN
- Manuales
- Subsistemas de Administración de Recursos Humanos

Para obtener la información se utilizaron las siguientes técnicas:

- Entrevista
- Cuestionario
- Análisis de resultados
- Observación

Entrevista

La entrevista se realizó al Gerente de Recursos Humanos y a los Jefes de Comercialización y Contabilidad. Además, se recolectó información de manera informal, mediante la práctica del diálogo con personal de recursos humanos, comercialización y contabilidad.

En la entrevista se trataron los siguientes temas (Ver anexo 1; Entrevista aplicadas):

¹Colaboración Especial de: Lic. Adriana Meza B.y Lic. Patricia Carballada González. Egresada de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación; con especialidad en Tecnologías de la Información y con experiencia de más de 5 años en el campo de Comunicación y Relaciones Públicas; México 2003

- Comunicación.
- Liderazgo.
- Evaluación al desempeño.
- Valores organizacionales.
- Toma de decisiones.
- Motivación.
- Cambio organizacional.

Cuestionario

El cuestionario se estructuro en base a lo siguiente (Ver anexo 2; cuestionarios aplicados):

- Satisfacción en el puesto.
- Estilo de liderazgo.
- Clima organizacional.
- Descentralización.
- Participación de los empleados en la toma de decisiones.

Se aplicaron 20 cuestionarios, número obtenido mediante el uso del muestreo "aleatorio estratificado" a través de la ponderación de los 56 puestos que hay en el área operativa y el número de trabajadores. En la tabla 1 se presentan la cantidad de encuestados por cargo:

Tabla 1- Cantidad de cuestionario aplicadas en base a cantidad de trabajadores.			
Cargo	No Trab	Aplicación de encuesta	Porcentaje %
Cajeras	9	3	0.16
Piso	14	4	0.25
Carnicería	4	2	0.07
Bodega	14	4	0.25
Afanadora	2	2	0.04
Paquetería	3	2	0.05
Mantenimiento	10	3	0.18
TOTAL	56	20	1

Las encuestas se elaboraron para el nivel operativo por identificarse que son las áreas en donde hay mayor cantidad de despido.

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas mencionadas previamente y análisis de la información:

1.1 PERFIL ESTRATÉGICO.

En el año 2002 se creó la primera versión del perfil estratégico del CPN que estuvo vigente hasta el 13 de julio del 2011, momento en el cual se realizó un proceso de reestructuración del Reglamento Interno que modificó el perfil estratégico, quedando de la siguiente manera:

Visión del Comisariato

Ser la primera opción de compra para todos los Miembros del Ministerio de Gobernación, garantizando ahorro y satisfacción con atención personalizada y excelente servicio.

Misión del Comisariato

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el consumo de productos alimenticios, electrodomésticos, ropa, calzado, a los precios mas bajos del mercado, ofreciendo un excelente abastecimiento y surtido en las líneas de productos.

Objetivo del Comisariato

Contribuir a mejorar el valor adquisitivo del salario real que posee cada miembro del Ministerio de Gobernación y sus dependencias adscritas.

Valores

- Integridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Eficiencia

- Creatividad
- Trabajo en Equipo.

El perfil estratégico cuenta con visión, misión, objetivo y valores, según la información sirve de base para la planificación estratégica, y están elaborados de acorde al giro del negocio.

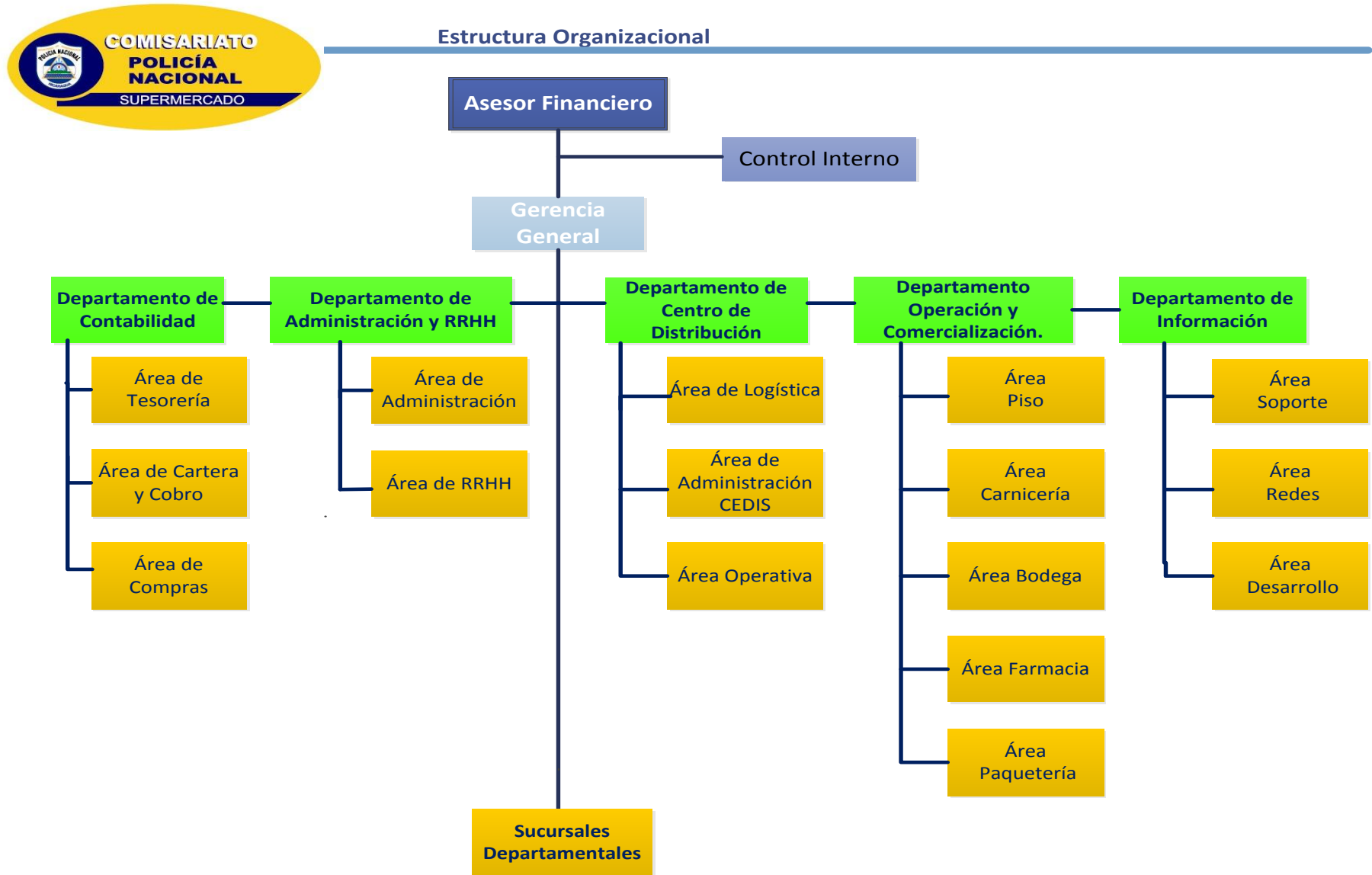
La Misión del CPN cumple con los requerimientos que debe de llevar una institución, indica la descripción de lo que hace la empresa, menciona el factor que lo diferencia de otros supermercados.

La Visión del CPN evidencia claramente lo que quiere alcanzar la empresa. En base a los resultados del cuestionario se identifico que, motiva e inspira a los trabajadores, y que es clara y sencilla.

El Objetivo del CPN, va de acorde a la misión y visión de la empresa.

Los Valores están declarados, pero no tienen una definición, lo que se identifica como una oportunidad ya que al estar claramente definido servirán de referente para orientar el comportamiento de los trabajadores, a la vez esto permitirá diseñar y ejecutar acciones para que estos sean incorporados en las prácticas de los trabajadores y estén presentes en el desarrollo de las actividades diarias, impactando positivamente en la cultura organizacional.

1.2 ORGANIGRAMA DEL CPN.



El tipo de estructura que posee el organigrama del CPN es funcional, permitiendo que las actividades estén agrupadas por funciones comunes que van desde la base hasta el clima organizacional, consolidando el conocimiento y las habilidades humanas de las actividades específicas con el fin de proporcionar una experiencia de mayor profundidad. La organización es controlada y coordinada por medio de la jerarquía vertical pero existe también mucha coordinación horizontal.

El organigrama se organiza por departamentos, ubicándose dentro de cada departamento áreas, cada departamento por el nivel de complejidad que tienen cuenta con su propio organigrama derivado del organigrama general.

Según información suministrada por recursos humanos el organigrama esta en correspondencia con la organización actual del trabajo, dato que no logramos validar porque no se tuvo acceso a los organigramas específicos de cada departamento.

1.3 MANUALES

El CPN tiene definido por áreas manuales de funciones y procedimientos, titulados: “MANUAL ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS, señalan en área”.

Al realizar la revisión de los manuales que tiene el CPN encontramos los siguientes:

- Manual Organización, Funciones y Procedimientos Administrativos “AREA DE OPERACIONES, COMERCIALIZACION”.
- Manual Organización, Funciones y Procedimientos Administrativos “CENTRO DE DISTRIBUCION”.
- Manual Organización, Funciones y Procedimientos Administrativos “AREA DE ADMINISTRACION Y RRHH”
- Manual Organización, Funciones y Procedimientos Administrativos “AREA DE CONTABILIDAD”.

Existe una inconsistencia en los nombres de los manuales con respecto al organigrama y en lo que se refiere al departamento de informática no existe manual de funciones.

Estos manuales contienen normas y tareas específicas que debe tener y desarrollar cada empleado. Y se encuentran estructurados de la manera siguiente:

- I. Introducción
- II. Objetivos del manual
- III. Visión del comisariato
- IV. Misión del comisariato
- V. Objetivo del comisariato
- VI. Funciones generales del área
- VII. Organigrama del área
- VIII. Funciones específicas por cargo
- IX. Procedimientos administrativos

La cantidad de páginas de los manuales por área varía y oscilan entre 60 - 62 páginas.

1.3.1 Fichas Ocupacionales.

Las fichas ocupacionales del CPN cuentan con la siguiente estructura:

COMISARIATO DE LA POLICIA NACIONAL
ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO
FICHA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I.	TITULO DEL PUESTO:	II.	AREA DE TRABAJO :
III.	INMEDIATO SUPERIOR:	IV.	PERSONAL A CARGO:
DESCRIPCIÓN GENERICA			
V.	NATURALEZA DEL PUESTO:		
VI.	ATRIBUCIONES :		
	1.		
	2.		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:			
VII.	ESCOLARIDAD:	VIII.	TITULO:
IX.	EXPERIENCIA:		
X.	HABILIDADES:		
XI.	CAPACIDAD DE:		
XII.	COORDINACION CON:		
XIII.	COMUNICACIÓN DIRECTA CON:		
XIV.	AUTORIDAD PARA:		
XV.	ENVIA INFORMACION A:		
XVI.	INSTRUMENTOS DE TRABAJO:		
XVII.	EQUIPOS DE PROTECCION DE PERSONAL:		
XVIII.	ANTES DE INICIAR SUS LABORES:		
	1.1		
XIX.	DURANTE:		
	2.1		
XX.	AL FINALIZAR:		
	3.1		

Como se aprecia, las fichas ocupacionales están estructuradas en tres puntos;

1. Información general.
2. Descripción genérica
3. Especificación del puesto.

En ellos se detalla requisitos, acciones, funciones y responsabilidades a ejercer por la persona que desempeñe el puesto.

Se constato que cada puesto tiene su ficha, identificándose que en los puestos operativos existen 5 ítems más (Ver anexo 3; Ejemplo de fichas), los cuales corresponden a riesgo laboral y se detallan a continuación:

- Instrumento de trabajo.
- Equipo de protección personal.
- Antes de iniciar sus labores.
- Durante sus labores.
- A finalizar sus labores.

La información contenida en las fichas es completa, porque en ellas se evidencian la presencia de elementos conductuales. Dichas fichas no tienen codificación ni fecha de elaboración.

1.4 SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.4.1 Reclutamiento.

En el CPN, se practican los 2 tipos de reclutamiento externo e interno.

Reclutamiento Interno:

Este tipo de reclutamiento se utiliza mas para el nivel operativo. Al analizar el proceso de reclutamiento interno se identificaron los siguientes hallazgos:

- Se obvian pasos en el proceso de reclutamiento interno.
- No hay recepción de curriculum.
- No incurre en gastos de anuncios para las vacantes.
- La anunciación y propaganda se da a través de los empleados.
- La comunicación es verbal.
- No se completan los documentos para entrevista.
- No hay entrevista de selección.

Reclutamiento Externo.

No es tan frecuente, porque solo se hace para cargos administrativos, el proceso de reclutamiento lo realizan de la siguiente manera:

- Cumple el procedimiento que este requiere.

- Se incurren en costos publicitarios para dar a conocer la vacante. A través de diferentes medios de comunicación.
- Se realizan recepción de curriculum.

1.4.2. Selección.

El proceso de selección que utiliza el CPN es:



Los hallazgos en el proceso de selección son:

- En el nivel operativo la selección se ve afectada por el tipo de reclutamiento que utilizan.
- No se hace entrevista preliminar.
- No se realiza verificación de curriculum.
- RRHH realiza una sola entrevista, por la metodología que utilizan ya que esta se da por recomendación.
- No se realiza entrevista con el responsable de área.
- En el nivel operativo no se da un proceso de entrevista. En base a la recomendación, se pasa al proceso de contratación.

La selección es sesgada de ante mano, por el tipo de fuente en el reclutamiento y porque se obvian los pasos para llegar a la contratación.

1.4.3 Contratación.

La contratación se realiza a través de un contrato, compuesto por las siguientes cláusulas.

Objeto y relación jurídica
Régimen y lugar del contrato
Régimen salarial, lugar y forma de pago.
Jornada ordinaria diaria
Deberes, obligaciones, prohibiciones
Prestaciones social, beneficios y concesiones
Finiquitación del contrato.

Como toda institución laboral se rige bajo la supervisión periódica del Ministerio del Trabajo.

1.4.4 Evaluación del Desempeño.

En el CPN la evaluación del desempeño se utiliza, como una herramienta para potencializar el desempeño de los trabajadores y a la vez aporta al CPN, mejorando la relación entre los indicadores del desempeño con los objetivos de la institución.

A partir del 13 de julio del 2011 se declaró que el MITRAB será el responsable del diseño, aplicación, procesamiento de los datos y del proceso de retroalimentación de resultados de la evaluación por ser este un ente gubernamental. Según entrevista con RRHH, el proceso de evaluación mide el desempeño del CPN como institución y a la vez a los trabajadores de manera individual.

La evaluación involucra a todos los trabajadores del CPN, se aplica siguiendo la jerarquía del organigrama. Parte de los indicadores que conforman la evaluación son motivación, liderazgo, cumplimiento de las funciones del puesto, servicio al cliente interno y externo, entre otros. El proceso de evaluación es ejecutado una vez al año, teniendo una duración de 3 – 5 días.

Al finalizar dicha evaluación se hace una reunión de retroalimentación verbal un tanto informal con cada trabajador, y se entrega a Recursos Humanos informe de

resultados individuales y globales que sirven como punto de partida para el diseño y ejecución de acciones enfocadas en la superación de las debilidades.

Según la información obtenida, la implementación de la evaluación al desempeño ha provocado un efecto neutral en los trabajadores, no se ha tenido efecto ni positivo ni negativo.

1.4.5 Incentivos.

La manera de incentivo al personal es:

- Verbal
- Escrita
- A través de bonos.

Los trabajadores opinan que la manera en la que se les incentiva es “Satisfactoria”, tornándose halagadora para ellos, pero expresan que prefieren el incentivo en bonos monetarios, canasta básica, y artículos escolares, etc.

1.4.6 Capacitación.

El CPN brinda a la mayoría de los trabajadores oportunidades de estudio. En coordinación con las áreas del comisariato se identifican temas para efectuar cursos, talleres y seminarios, que son realizadas a lo interno o externo del CPN con miras al desarrollo individual e institucional.

Para garantizar el aprovechamiento y participación de los trabajadores, en las acciones que se realicen en pro de la capacitación, existen condiciones que se expresan en una especie de contrato, que firman al inicio de la capacitación, cabe señalar que este se encuentra declarado en el reglamento interno, siendo las cláusulas principales las siguientes:

- En el caso de evidenciarse que no hubo aprovechamiento de los cursos de capacitación por parte del trabajador o reprueben el examen, será descontados de su salario el costo del curso.

- Cuando se prueba que el empleado no asistió a la capacitación o curso solicitado por el o establecido por el comisariato, se considera inasistencia injustificada al trabajo con la aplicación de sanciones correspondientes.

Al integrarse un nuevo trabajador pasa por el programa de inducción que dura dos semanas y tiene como objetivo proporcionar al nuevo empleado la información básica que le permitirá integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

En este programa se incluyen temas como: misión, visión, objetivos, política, horarios laborales, prestaciones, historia de la institución, servicios al personal, calidad, servicio al cliente, trabajo en equipo y visita a instalaciones.

1.4.7 Reglamento interno.

Fue autorizado en la ciudad de Managua a los 13 días del mes de julio del año 2011, y elaborado por la Responsable Administrativa y RRHH. El reglamento interno está constituido por los siguientes capítulos:

Disposiciones Generales	•Concepto, objetivo, ámbito de aplicación del reglamento, visión y misión, valores y definiciones.
Requisitos de Ingresos	•Derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, disposiciones para conductores y vigilantes, obligaciones y prohibiciones del empleador.
Derechos, obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores	•Requisitos de ingreso, periodo de prueba, evaluación y capacitación, promociones y traslado de personal
Jornadas de Trabajo	• Entrada de personal y jornadas de trabajo
Ausencias y Permisos	•Permisos para ausentarse del trabajo.
Vacaciones, Séptimo día y Feriados	•Vacaciones, descanso semanal y días feriados
Salud, Higiene y Seguridad	•Servicios médicos, e higiene y seguridad.
Salarios	•Pago de salarios, deducciones, liquidaciones finales y entrega de documentos y equipos bajo su cargo.
Disciplina Laboral	•Aplicación de la disciplina laboral.
Medidas Disciplinarias	•Generalidades, clasificacion de faltas y amonestaciones.
Sanciones Particulares	•Sanciones por: infracción del horario de trabajo, ausencias injustificadas, suspensiones temporales, amonestaciones por escrito, despido y procedimiento para aplicar sanciones.
Disposiciones Finales	•Vigencia del reglamento.

1.4.8 Cultura Organizacional

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.²

Todas las organizaciones tienen una cultura, pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores más fuertes será la cultura.

En las encuestas aplicadas se logro tener una apreciación general de la cultura que se vive en el CPN. (Ver Anexo No. 4 - Resultados de Encuestas).

1.4.8.1 Participación de los empleados en la toma de decisiones.

Gráfico 1. Opinión del trabajador sobre su percepción en base a la influencia que tienen en la toma de decisiones

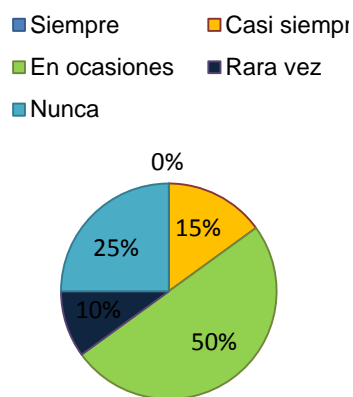
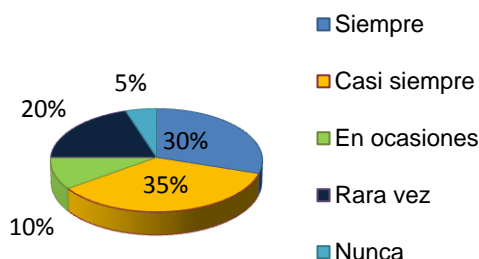
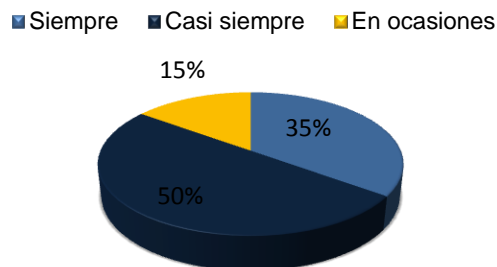


Gráfico 2. La participación mejora la calidad de la organización



² Chiavenato (1989), p. 464

Gráfico 3. Frecuencia al realizar actividades laborales y tener presente la importancia de su trabajo



El 50% de los encuestados opinan que al momento de tomar decisiones son consideradas sus opiniones o sugerencias.

Otros señalan, en entrevistas informales, que en los últimos meses se ha visto un mayor involucramiento y consideración de su participación en procesos de toma de decisiones ya que se les hace consulta e invita a dar opiniones y sugerencias sobre cómo resolver situaciones o mejorar procesos.

A la vez expresan que se sienten libres de opinar y satisfacción por ser escuchados y tomados en cuenta.

1.4.8.2 Como se vive la comunicación en el CPN.

Gráfico 4. Instrucciones detalladas.

■ Siempre favorecen ■ Casi siempre ■ En ocasiones

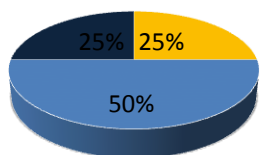
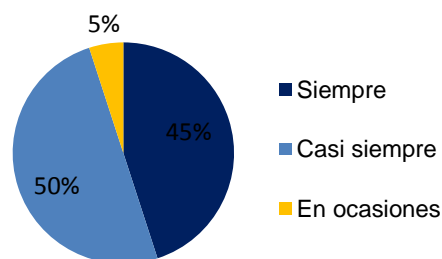


Gráfico 5. Comunicación con compañeros de trabajo



Existe comunicación entre compañeros de trabajo, interactuando e intercambio información laboral. La comunicación jefe – subordinado se transmite a través de 3 fuentes:

1. Correo (este es un correo institucional, no personal).
2. Memorándum; es un medio de comunicación formal y está dirigido a todo el personal en general.
3. Comunicación directa, esta es la que se realiza con mayor frecuencia.

La información es comunicada a todos los niveles jerárquicos, según Recursos Humanos siempre se está revisando el flujo de la comunicación mediante la verificación del manejo de la información por parte de los trabajadores de las actividades que los involucran.

Los canales de comunicación formales son: boletines, posters, convocatorias, audiovisuales pedagógicos, ediciones internas de información, inserciones en el sobre de sueldo, correos electrónicos, etc.

Los canales de comunicación informales son: departamentos, secretarias, mensajeros, y estos mismos son emisores y receptores a la vez.

En el CPN utilizan con mayor frecuencia los canales de comunicación informales, se constato con Recursos Humanos que actualmente se están ejecutando acciones que permitan el establecimiento de condiciones para la utilización efectiva de la comunicación formal.

1.4.8.3 El clima organizacional que existe en el CPN.

Gráfico 6. Motivación de labores.

■ Siempre ■ Casi siempre ■ En ocasiones ■ Nunca ■ rara vez

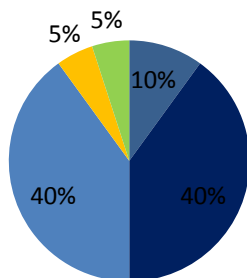
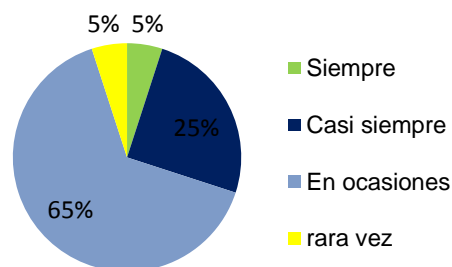


Gráfico 7. Salario.



Los empleados reciben motivación, por parte de sus compañeros y jefes. Hacen uso de la práctica del salario emocional. El CPN brinda superación personal a sus trabajadores por medio de capacitaciones y en lo que se refiere al salario los empleados se tornan inconformes.

Gráfico 8. Opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones al momento de un problema.

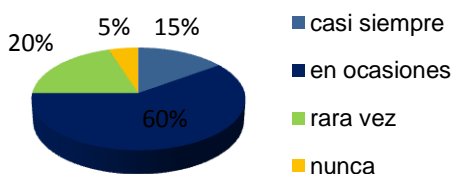
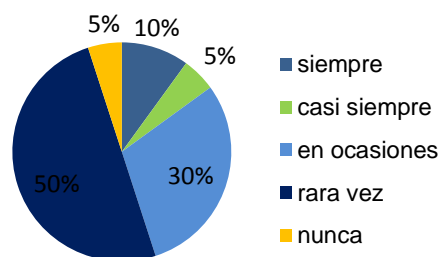


Gráfico 9. Autoridad a los subordinados para resolver problemas y tomar decisiones



Relación que existe entre jefe – subordinado;

- La opinión de los trabajadores es considerada en unos casos, no es muy frecuentemente.
- No se les brinda mucha autoridad a los empleados para tomar una decisión.
- Se otorgan retos a los empleados para que estos demuestren sus capacidades y de cierta manera evaluarlos.

Gráfico 10. Reto a los subordinados por parte de los jefes

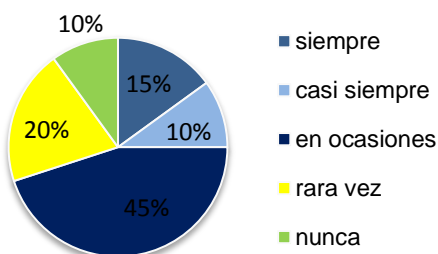
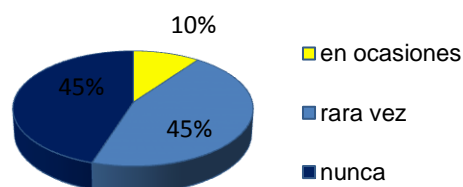


Gráfico 11. Actividades bajo motivación extremista (amenaza o recompensa)

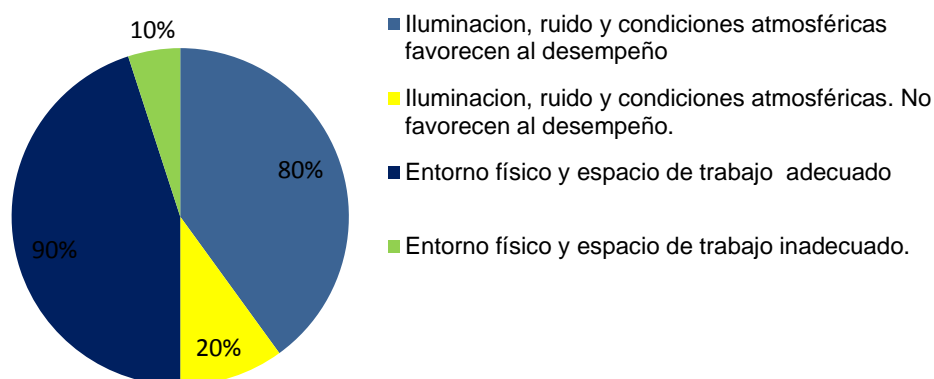


Los trabajadores realizan sus actividades con normalidad, sin motivación extremista.

La motivación y la participación en la toma de decisiones, ayuda a mejorar el clima organizacional, estas prácticas inspiran confianza a los trabajadores, logrando que ellos se sientan en un clima laboral amigable.

1.4.8.4 Higiene y Seguridad.

Gráfico 12. Higiene y seguridad



En lo que respecta a la Higiene y Seguridad los encuestados consideran que en el CPN se prestan las condiciones para calificar como buena las acciones y medidas que se aplican para garantizar condiciones favorables para los trabajadores y clientes.

La mayoría de los trabajadores indican que la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas favorecen al desempeño de la jornada laboral, el entorno físico y espacios de trabajo adecuado y bien estructurado, soportando esta información con los datos ilustrados en el grafico y con la observación directa, afirmamos que:

- Les proporciona la información necesaria a los empleados respecto a lo que es higiene y seguridad.
- Se realizan jornadas de capacitación y sensibilización sobre la importancia de la higiene y seguridad.
- Se cuenta con mapa de riesgo visible para todos.

1.4.8.5 Estilo de liderazgo.

Gráfico 13. Atraso en operaciones debido ausencia de aprobado

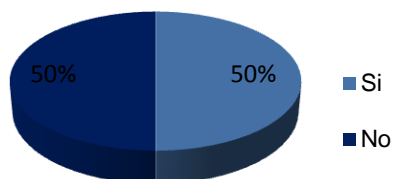
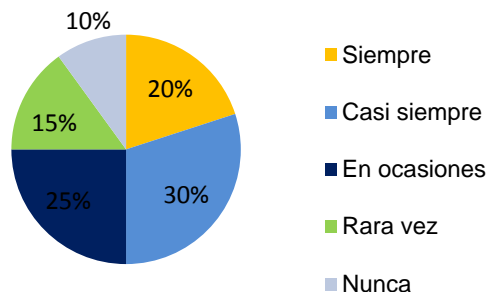


Gráfico 14. Responsabilidad de problemática en el área de trabajo en ausencia del encargado



Se ha dado el caso que las operaciones son retrasadas y también interrumpidas debido a la ausencia de aprobados o firma, pero estas situaciones son aisladas y ocurren en cumplimiento de los controles internos, no por falta de iniciativas de parte de los trabajadores o desconfianza y falta de empoderamiento por parte de los jefes.

Al momento de presentarse una problemática en ausencia del jefe, se pueden tomar la iniciativa de brindar una solución por alguien más aparte del jefe de área, en dependencia de la capacidad de respuesta de los trabajadores.

Por ende el liderazgo es empoderador, porque genera condiciones para incrementar el poder o potenciación de los miembros del grupo, otorga autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores del CPN para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

En el CPN se distribuyen los niveles de autonomía y responsabilidad, de este modo fortalecen a todos los miembros de la institución; aumentando su esfuerzo y dedicación, aprovechando sus conocimientos y habilidades, brindándoles oportunidades de seguir estudiando a través de capacitaciones.

De igual forma cabe resaltar que el CPN ha estado capacitando durante un año a los responsables de áreas, en la delegación de responsabilidades en la toma de

decisiones permitiendo de esta manera que ellos puedan tomar decisiones con responsabilidad y pro actividad, siempre teniendo en cuenta que el cambio no es solo por parte de los empleados, sino que han de estar involucrados todos los integrantes de la empresa en su conjunto.

Un punto muy relevante según información recolectada, el 50% de los empleados no tienen conocimientos de los valores de la empresa para la cual laboran y los que tiene conocimiento solo los conocen como enunciados, lo anterior no permite que los valores se vivan en la cultura del CPN.

Si los valores estuvieran definidos se podrían tomar acciones para que fueran apropiados por los trabajadores e incorporados en sus prácticas tal como se señalo en ítem 1.1 se evitarían situaciones como las que se identificaron en el proceso de selección y contratación.

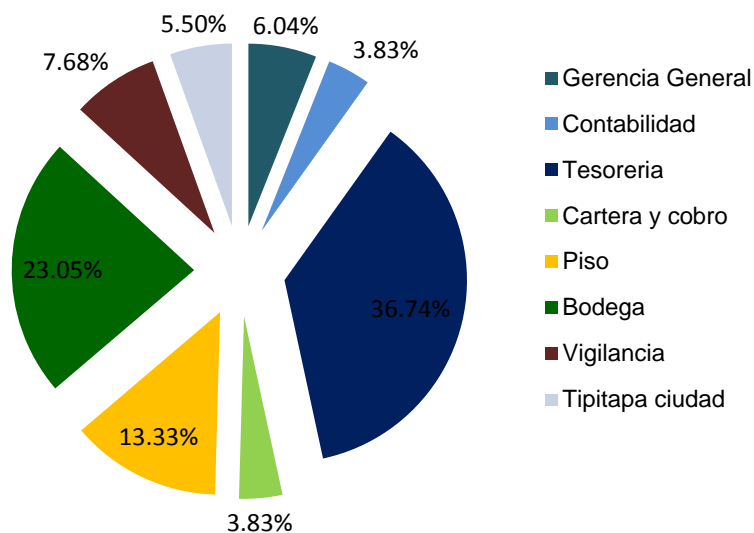
Con Recursos Humanos se logro identificar una serie de situaciones que presentan evidencias de una cultura débil por la falta incorporación de los valores en las prácticas y aplicación de los procedimientos. Un ejemplo de esto es la situación ocurrida en la sucursal de Masaya, que tanto el gerente de la sucursal como los trabajadores de la misma tenían crédito y acumulaban crédito sobre crédito, dada esta situación se despidió a todo el personal de esta sucursal y para la contratación de nuevo personal se obvio el paso de selección.

1.4.9 ROTACIÓN DE PERSONAL.

La rotación de personal indica la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa. A través del resumen de bajas por área emitidos anualmente en el CPN (Ver anexo 5; detalle de bajas por área).

Se obtuvo la siguiente tabla que indica y hace comparación del incremento de las bajas por área.

Tabla 2- Bajas de personal anualmente.		
AÑO	BAJAS	PORCENTAJE
2009	23	2.58%
2010	30	8.62%

Gráfico 15. Bajas por área anual

El área que presenta mayor nivel de rotación, durante los 2 últimos años, es el área de tesorería. Existen un total de 124 empleados fijos, 20 empleados que entran temporalmente según la temporada de venta. A través de la evaluación realizada obtuvimos los empleados que salen anualmente.

Cálculo Índice de rotación de personal.**Ecuación**

$$\left[((\text{Entran} - \text{Salen}) / \text{existen}) * 100 = \text{INDICE DE ROTACION ANUAL.} \right]$$

Índice de rotación 2009.**Datos:**

Existen = 116
 Entran = 20
 Salen = 23

Calculo:

$$\left[((20 - 23 / 116) * 100) \right]$$

- 2.58

Índice de rotación 2010.**Datos:**

Existen = 116
 Entran = 20
 Salen = 30

Calculo:

$$\left[((20 - 30 / 116) * 100) \right]$$

- 8.62

El análisis comparativo nos muestra que en el año del 2010, el índice de rotación de personal fue de 8.62 %; lo que implica que la empresa decreció en personal en aproximadamente un 9% y la rotación se vuelve representativa en el último año.

CAPÍTULO II.CONSTRUCCIÓN DE LA DEFINICIÓN DE LOS VALORES E IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS QUE LOS EVIDENCIAN

El clima organizacional es el que se vive a diario y se define por la cultura que se vive en la organización. La cultura es el conjunto de normas, hábitos, principios y valores la cual es conformada por todos y cada uno de los que forman parte del comisariato. Es por esta razón que el plan de acción está dirigido a la cultura, y al cambio teniendo como base los valores del CPN, porque al mejorar la cultura de la organización se mejorara también el clima que en esta se vive.

El diagrama presentado a continuación muestra: la diferencia entre cultura y clima organizacional, los factores que influyen tanto en el clima como la cultura, la relación de ambas enfocándose en lo más importante y luego se hace referencia al impacto organizacional que tienen ambas.



Fuente: Elaboracion Propia.

2.1 DEFINICIÓN DE LOS VALORES.

El perfil estratégico de una empresa es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, y para una mejor visualización se puede dibujar un mapa donde se aprecien los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa³.

Dentro del perfil estratégico de toda organización se declaran los valores en conjunto con la misión, visión, principios y filosofía de la empresa.

En las empresas los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Para lograr que los valores organizacionales no solo queden plasmados como frases bonitas en el papel, se deben diseñar estrategias que permitan incorporarlo a las prácticas y comportamientos de los trabajadores logrando así impactar positivamente en el desempeño (Ver anexo 6; Construcción de la definición de valores e identificación de comportamientos), En los anexos solo se presentan las versiones finales dado que hubo un proceso extenso de construcción para la definición de los valores del CPN.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)⁴. Según Andrade (1995) los valores organizacionales son "aquéllas concepciones compartidas de lo

³ Los autores, 1998. "Perfil Estratégico por la Empresa y la Competitividad", Pág., 92.

⁴ Felcman I. "Culturas Organizacionales Públicas. El Caso de la Administración Pública Central"

que es importante y por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones".

Los valores organizacionales compartidos favorecen el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal, motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.⁵

Considerando lo antes señalado, podemos puntualizar que los valores son el marco del comportamiento de los integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones, evidenciadas en comportamientos que son necesarios para lograr sus objetivos.

Resulta importante implementar los valores organizacionales, es sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas", la ciencia esta en practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

⁵Harrington y otros, "PUTTING PEOPLE VALUES TO WORK" The McKinsey Quarterly, 1996 No. 3, pp. 163-167

2.2 IMPLEMENTACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.

2.2.1 Proceso de Definición.

Al iniciar este trabajo el CPN solo tenía planteados los valores, sin ninguna definición, que les diera una orientación. Procedimos a elaborar una definición a estos valores planteados y la metodología que utilizamos está dividida en los siguientes 6 pasos.

Tabla de Referencia	<ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda de cuatro definiciones de referencia por cada valor planteado por el CPN, en dos entornos; social o general y empresarial.
Tabla de Definición vrs Tabla de Referencia.	<ul style="list-style-type: none"> •Creación de la primera definición, basada en la tabla de referencia para luego retroalimentarla, con el equipo, con la tutoría y persona de recursos que nos atiende.
Palabras Claves	<ul style="list-style-type: none"> •Revisión de referencias de palabras claves identificadas en cada definición en el paso anterior, sirvieron de apoyo para la construcción de la 2^{da} versión de las definiciones, adecuando la repetición de las palabras claves según el peso que representaba para cada valor en el CPN.
Definición Vrs Palabras Claves.	<ul style="list-style-type: none"> • Partiendo de las palabras claves con sus respectivos significados, se incorporaron a la definición de los valores del CPN, teniendo aquí la 3^{era} definición.
Definición	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de la definición, teniendo aquí la 4^{ta} versión, luego se retroalimentó con orientación del tutor y retroalimentación de la persona que nos atiende en RH, obteniéndose la 5^{ta} versión y última definición.
Comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de comportamientos que evidencian la aplicación de los valores, y que sirven para orientar el actuar que permita incorporar los valores en la cultura organizacional del CPN a través de la aplicación en la práctica y procedimientos .

2.2.2 Valores.

El CPN inicialmente tenía planteado los siguientes valores:

- Integridad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Eficiencia
- Creatividad
- Trabajo en equipo

Mediante el proceso de construcción se identificó la oportunidad de fusionar el valor de honestidad con integridad, propuesta que está en procesos de validación por parte de las instancias correspondientes, gestión que está siendo realizada por la responsable de Recursos Humanos.

A través del proceso se adecuó la definición de los valores a la organización, los cuales solo estaban planteados por el CPN, quedando de la siguiente manera;

NUESTROS VALORES

INTEGRIDAD: Soy digno de confianza; actúo siempre igual, me vean o no. Me caracterizo por ser persona honesta, responsable y coherente: Juntos formamos un equipo amigo.



RESPONSABILIDAD: Me gestiono a mí mismo, tengo plena conciencia de mis actuaciones. Reflexiono, administro y oriento mis deberes respecto a mis funciones laborales. Asumo las consecuencias de mis actos que realizo con libertad.



RESPECTO: Valoro a los demás y me valoro mí mismo. Me adapto al puesto de trabajo. Cumpro con compromiso las tareas asignadas. No miento para que no me mientan, brindando un trato digno en todas las relaciones que establezco.

EFICIENCIA: Utilizo adecuadamente los recursos disponibles y a la vez optimizo, planificando bien las actividades necesarias para obtener los resultados deseados en tiempo y forma.



CREATIVIDAD: Rompo los esquemas. Soy capaz de generar nuevas y valiosas ideas con ingenio e iniciativa. Brindo soluciones razonables y originales que aporten beneficio al CPN.

TRABAJO EN EQUIPO: Trabajo colaborativamente con los demás, bajo una lógica de ganar - ganar. Alineo mis intereses personales a los objetivos organizacionales. Tengo expectativas positivas respecto a los demás, busco primero comprender a los otros antes que ser comprendido, generando y manteniendo un buen clima de trabajo.

2.2.3 Identificación de Comportamientos.

La definición de los valores servirá de guía para orientar el comportamiento en la vida laboral de los trabajadores en todos los niveles del CPN. Dando la pauta para desarrollar buenas prácticas e impactar positivamente en la cultura organizacional, iniciando de esta manera el proceso de cambio de una cultura débil a una cultura fuerte.

Para lograr lo anterior, un paso que es clave dar es la identificación de los comportamientos que evidencian la incorporación de los valores en las prácticas de los trabajadores, por ende en la realización de las actividades del día a día.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina a partir de necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.⁶

El comportamiento servirá de orientación a los trabajadores del CPN, al momento de ejercer sus prácticas laborales (tomar una decisión, relación con los compañeros de trabajo, atención al cliente, comunicación, etc.), y así se irán viviendo poco a poco hasta que los trabajadores del CPN, se apropien de los valores a través de las actividades que vivirán y experimentarán el comportamiento de los mismos.

Es por esto la gran relevancia de la identificación de los comportamientos que evidencian los valores, porque servirán de referencia en el proceso de apropiación de los valores por parte de los trabajadores. En la tabla 3 se presentan los comportamientos:

⁶ (DAVIS y NEWSTROM. 1990)

Tabla 3 – Comportamiento que Evidencian los Valores

VALOR	COMPORTAMIENTO
Integridad	Actuar de acuerdo a valores y principios del CPN
	Desarrollar buenas prácticas profesionales
	Demostrar siempre seguridad
	Ser coherente en el decir y el hacer
	Ser siempre la misma persona, me estén viendo o no
	Inspirar confianza
	Construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento, honesto y transparente
Responsabilidad	Cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.
	Ser consciente de distinguir y actuar entre lo correcto y lo incorrecto.
	Planear, organizar, controlar y dirigir el buen uso de los recursos.
	Tomar decisiones con el fin de cumplir con los objetivos de su puesto, de su área y de la organización.
	Construir activa y voluntariamente al cumplimiento y mejoramiento del objetivo del CPN.
Respeto	Valorarse y estimarse a uno mismo como persona.
	Dar merito a las cualidades de las personas
	Brindar un trato digno a las relaciones con mis compañeros de trabajo.
	Cumplir mis tareas respetando y valorando orientaciones de mi jefe.
	Comunicarse con la verdad.
Eficiencia	Planificar las actividades necesarias para obtener los resultados deseados.
	Lograr las metas haciendo uso eficiente de los recursos.
	Realizar las tareas asignadas en tiempo y forma.
Creatividad	Actuar con iniciativa.
	Generar nuevas ideas con entusiasmo y perseverancia.
	Desarrollar pensamientos originales.
	Romper los esquemas que condiciona el comportamiento.
Trabajo en Equipo	Actuar con responsabilidad compartida.
	Reconocer las consecuencias de los hechos.
	Alinear mis objetivos personales a los objetivos de mi equipo de trabajo.
	Integrar, desarrollar, conducir y formar parte del equipo de trabajo.

Los apropiación de los comportamientos se evaluarán a nivel individual a través del reflejo de los mismos en las prácticas, y a nivel de la institución primeramente se verán reflejados en el clima organizacional convirtiéndose en un clima armonioso, amigable y confiable teniendo como resultado el cambio en la cultura y este cambio organizacional va a estar basado en los valores del CPN. Para mayor detalle ver plan de acción en el capítulo III actividad 9 hasta la actividad 18, donde se evidencia el comportamiento de los valores.

CAPITULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CPN EN BASE A MODELO DE VALORES

Para el diseño de esta propuesta se tomo como base la metodología de Jack Cunningham, a continuación se explicara con detalle cómo realizar el proceso de implementación de la misma:

La Dirección por valores es una nueva herramienta del liderazgo estratégico basada en valores. *El verdadero liderazgo es en el fondo un diálogo sobre valores.* Es una forma de entender y aplicar conocimientos. Introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo y su práctica diaria. Humaniza el propósito básico de la empresa ofreciendo un marco global que permite rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

Una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o “tecno estructuras” cognitivas y emocionales. Un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada, es un conjunto muerto. Conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo líder debe desempeñar⁷

La Dirección por Valores constituye un reto, como si fuera un imposible, pues lo posible parece estar ya hecho. El mundo organizacional vive una verdadera revolución de los valores, lo más interesante es construirlos, incorporarlos y practicarlos. Esto es un gran reto para las organizaciones, tener la mejor gente, y los mejores son los que tienen valores.

LAS ORGANIZACIONES NO HACEN
FUNCIONAR LA DIRECCION POR
VALORES. ¡LA HACEN FUNCIONAR LAS
PERSONAS!

⁷ Los autores: S. Garcia – S. Dolan. “LA DIRECCION POR VALORES”.

La DPV identifica lagunas entre lo que uno dice que cree y la manera como se comporta en la práctica.⁸ Es la respuesta al problema de resistencia puesto que alinea a la gente al dedicarse a trabajar sobre cuestiones personales específicas.

Ventajas de la DPV:

- Logra unificar comportamientos, formas de actuar, lenguaje, significados.
- Facilita la cohesión y comunicación.
- Reduce la necesidad de formalización, agilizando los procesos de gestión.
- Simplifica las estructuras organizativas.
- Permite la flexibilidad y la adaptación de la organización a las exigencias del entorno.
- Permite el desarrollo individual y una mejor inserción de sus trabajadores en la sociedad.
- Logra una mejor conciencia de la alta dirección sobre el sentir y proceder de sus profesionales.
- Permite rectificar y orientar las prácticas administrativas en busca de coherencia.
- Resalta el papel del factor humano y la necesidad de gestionarlo y formarlo.
- Eleva el papel social de las organizaciones.

Inconvenientes de la DPV:

Como inconvenientes en la implementación de la dirección por valores pueden considerarse los siguientes:

⁸ Ken Blanchard – Michael O'Connor, 1997. "DIRECCION POR VALORES", Pág., 34.

- Su difícil implementación, al tratar con un elemento altamente complejo de la psicología humana en el que se entrelazan diferentes elementos de la personalidad.
- Se dificulta su aislamiento de otras variables del comportamiento.
- Inciden en la formación de valores: la sociedad, la familia y otros grupos sobre los cuales es difícil actuar desde la óptica empresarial.
- Se materializan en el comportamiento, pero al influir en éste también otros factores pueden darse, comportamientos que no reflejen su asimilación a nivel individual y organizacional.
- Dada la relación que guardan los valores con el medio en el que se desenvuelven las personas, es necesario el rediseño de las acciones que adopta la organización constantemente.
- Su formación es un proceso lento; la medida de su transformación es a medio y largo plazo.
- Se llega a una organización con valores ya formados.
- Es difícil determinar, mediante el proceso de selección, los valores individuales que poseen sus aspirantes y que se correspondan con los deseados por la organización.

3.1 GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA “DIRECCION POR VALORES” COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN CPN.

La dirección por valores funciona como la vida misma y se expresa en los tres siguientes actos de la vida:

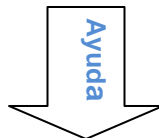
1. Realizar.
2. Conectar.
3. Integrar.

Se requiere las mismas consideraciones básicas que siempre se han necesitado para mantener a los *EMPLEADOS* comprometidos, a los *CLIENTES* encantados, a los *ACCIONISTAS* satisfechos y a los *PROVEEDORES Y ACREEDORES* contentos de tener negocios con la organización.

La base de la organización es:

LA DIRECCION POR VALORES (DPV).

Es una práctica empresarial que



- Motivar a los clientes a que sigan comprando.
- Inspira a los empleados para que den lo mejor de sí todos los días.
- Forma a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se sientan orgullosos y estimulen a grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con la organización.
- Guía tanto las propias decisiones estratégicas como las propias actuaciones día tras día.
- La DPV es el verdadero poder de atracción que actúa en lo humano como imán, los valores son el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deje alineadas.

A continuación las actividades a desarrollar para llevar a la practica la DPV en el CPN.

3.1.1 Plan de Acción.

Tabla 4 - Plan de Acción (especificación de actividades)

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RIESGOS
1. Iniciación de la toma de decisión de estrategia DPV.	Comprometer al equipo de alta dirección con la estrategia DPV.	RRHH	Director General y Alta dirección del CPN.	- Tiempo. - Financiero.	C\$ 2,000	Que no se apropien de la estrategia.
2. Aplicación de encuesta "Disposición de los trabajadores del CPN."	Investigar si los empleados están dispuestos a tomar parte en el plan DPV y trabajar en base a los objetivos y valores del CPN.	RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	- Tiempo de elaboración de instrumento .-Impresiones. -Fotocopias	C\$ 100	Que los trabajadores no muestren interés al llenar el instrumento.
3. Validación de Valores.	Estudiar con los trabajadores la propuesta de valores, mediante proceso de validación que pueda conducir a una retroalimentación si se considera necesario.	Responsable de Departamento. Supervisores RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Tiempo- Impresiones -Fotocopias.	Horas Laborables C\$ 80	Falta de interés de los trabajadores del CPN.
4. Cuestionario "Grupo de Enfoque"	Determinar si los empleados son genuinamente entusiastas del objetivo y valores.	Alta dirección. RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Tiempo -Impresiones -Fotocopias	Horas Laborables C\$ 240	Que los trabajadores no entiendan y comprendan lo que significan los valores.
5. Aplicación de entrevista a grupos significativos.	Realizar verificación final de los valores con grupos significativos al CPN.	Alta dirección RRHH .	Comunidad líderes del sector proveedores importantes.	-Tiempo -Impresiones	Horas Laborales. Difiere según la cantidad de entrevistas.	Poco interés y participación de grupos significativos.
6. Junta de valoración de participación de trabajadores y grupos significativos.	Sistematizar aportaciones con el asesor financiero y Directivos generales.	Alta dirección. RRHH	Trabajadores y Grupos significativos Alta dirección.	-Tiempo	Horas Laborales.	Disponibilidad de tiempo. Poca concentración y motivación al momento de la valoración.

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RIESGOS
7. Definición de Línea de Base.	Definir la línea de base para medir la efectividad de la propuesta durante el proceso de implementación. Elaborar caracterización de los trabajadores, como base para el proceso de evaluación individual.	RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Tiempo	Horas Laborables.	Que la definición de la línea de base no logre recoger la información para medir el progreso de la estrategia.
8. Realización convocatoria para reuniones de lanzamiento.	Seminario con consultor externo que brinde información a los empleados de la estrategia DPV, enfatizando en la importancia de la participación de todos para garantizar el éxito.	RRHH	Alta dirección y Nivel gerencial.	-Tiempo -Material didáctico	Horas Laborables \$ 1,500	Poca participación e interés y que no se apropien de la estrategia.
9. Ejecución de Campaña “Asociados”	Campaña que ayude a eliminar símbolos de inseguridad que brinde un trato por igual a todos los trabajadores sin importar el nivel de cargo.	Consultor externo, RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Tiempo -Financiero	\$ 1500	Que la campaña no logre el fin planteado.
10. Ejecución de Dinámica “Identificación de Igualdad”	Letreros colgados al pecho que digan asociados mas nombre del colaborador.	Responsable de departamento Supervisores. RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Letreros -(impresión, emplastado, -cordón).	C\$ 90 910 TOTAL 1,000	Que no hagan uso de los letreros.
11. Reproducción de objetivos y valores del CPN.	Repartición de copia la declaración de objetivos y los valores del CPN y plan de implementación.	RRHH.	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Impresión -Fotocopias	C\$ 750	Que no utilicen el material que se les ha proporcionado.

ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RIESGOS
12. Comunicación de valores.	Colocar carteles en las paredes que ilustren objetivos, valores y su comportamiento.	Responsables de departamentos. RRHH,	RRHH, Responsables de departamentos. Coordinadores.	-Carteles	\$150	Que no muestren interés a los carteles y a la lectura de estos.
13. Guía para la toma de decisiones basadas en valores.	Guía que ayude a los empleados del CPN al momento de tomar una decisión y puede ser de escritorio o bolsillo.	RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Impresión -Fotocopias	C\$ 124	Falta de aplicación de la guía brindada.
14. Muro de la fama.	Mural de fotografías de empleados sonrientes que indiquen logros y anécdotas con los valores del CPN.	RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-Impresiones, -material para decorar mural.	Difiere según la cantidad de impresiones y decoración del mural.	Que no se realice tal actividad. Y que no se logre el objetivo de motivación propuesto.
15. Historias de éxito.	Que todas las reuniones se inicien compartiendo historias de éxito logradas por medio de la aplicación de los valores.	Nivel gerencial Jefes de departamentos. RRHH	Nivel gerencial Jefes de departamentos. Y empleados presentes en x reunión.	-Impresiones	Difiere de la cantidad de certificados en X reunión.	Que la actividad no se realice.
16. Dinámica "Alinear las prácticas diarias con nuestros objetivos y nuestros valores.	Seminario para enfrentar a los trabajadores al momento de operar bajo los valores del CPN.	Jefes y coordinadores. RRHH	Todos los trabajadores del CPN sin importar nivel jerárquico.	-horas Laborables. -Financiero	C\$ 1,500	Que no asistan al seminario y que no le brinden importancia.
17. Reducción de vacíos.	Intervención de un mediador imparcial ya sea cuando una persona o un proceso este desalineado.	Alta dirección, RRHH,	Ombudsman personas desalineadas	-Humano	No monetario. Motivación al Personal.	Que la persona asignada no sea la adecuada.

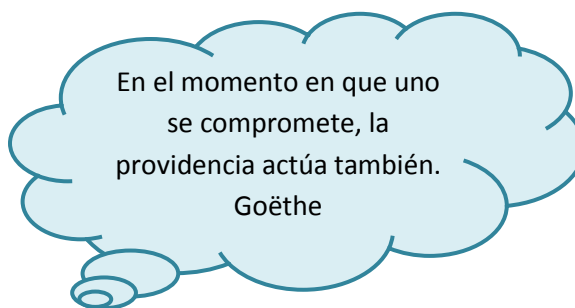
ACTIVIDADES	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	RECURSOS	PRESUPUESTO	RIESGOS
18. Viajes de valores.	Álbum donde se Coleccionen historias de triunfo con fotos, memorandos, cartas, copia de premios y otros artículos importantes del CPN. Que documenten la experiencia y cambio progresivo de la estrategia.	Alta dirección. RRHH	Alta dirección. Personas representativas al viaje de valores	-Impresiones. -Ampo	C\$ 350 y las impresiones es variable.	Que no se realice la actividad, que no se le brinde uso al álbum.

3.1.2 Instructivo para el Desarrollo de las Actividades.

REGLA “PRIMERO UNO MISMO”.

Consiste en utilizar el proceso tanto para uno mismo como para la organización, requiriéndose dos cosas:

- a) Voluntad de creer en un conjunto convenido de valores.
- b) Diligencia continúa de poner esos valores en práctica.



Para poner en marcha el plan de acción. Se explican cómo se deben realizar las actividades, siguiendo el orden en el que se presentan:

Actividad 1. Iniciación de la toma de decisión de la estrategia DPV.

Consiste en aclarar el objetivo y valores del CPN y de igual manera comprometer al equipo de Alta dirección.

- Obtener aprobación de la alta dirección.
- Definir los valores que impulsaran la estrategia empresarial y el orden de prioridad.
- Definir el objetivo de la institución.
- Si ya existe un objetivo, determinar si este refleja los valores identificados, si no es así revisarlo para ponerlo de acorde a los valores.

- Aclarar los valores cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean, mejor⁹.

Se procedió a aclarar el objetivo y los valores del CPN basado en la referencia señalada anteriormente;

La aprobación de la estrategia, definición y modificación de los valores, los cuales fueron diseñados por orden de prioridad y planteados lo más sencillo, directo y fácil de entender, se realizó en el capítulo II correspondiéndole tal aprobación al área de RRHH del CPN. El objetivo de la institución ya estaba definido, solo valoramos que estuviera de acuerdo con la misión, visión y que reflejara los valores del CPN. La duración de esta actividad nos tomó 2 meses y medio.

Comprometer al equipo de Alta dirección.

En una institución que realmente dirige por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía. Los valores no son una cosa que se hace a las personas sino que se hace con ellas. Este es un proceso de colaboración de todos los trabajadores del CPN incluyendo al equipo de alta dirección.

Los pasos para comprometer al equipo de alta dirección son los siguientes:

1. Que el equipo de alta dirección se exprese libremente.
2. Nombrar a un miembro del equipo de RRHH coordinador y facilitador de los procesos. Se puede considerar invitar a un consultor externo.
3. Comparación y acuerdo de puntos de vista del Asesor Financiero con la primera comisionada del CPN, gerentes y responsables de áreas. Los valores compartidos se convierten en la base para la toma de decisiones.

⁹ Ken Blanchard, Michael O'Connor "Dirección por Valores" Gestión 2000, 1997, Pág. 52.

Actividad 2. Aplicación de encuesta “Disposición de los trabajadores del CPN”

Averiguar que piensa el personal del CPN.

Investigar si los empleados están dispuestos a tomar parte en el plan y trabajar en base a los objetivos y valores; realizar una serie de grupos de enfoque debido a la muestra representativa de los empleados de todos los niveles y áreas del CPN.

Las acciones a realizar para cumplir esta actividad:

1. Elaboración de la encuesta.
2. Aplicación de encuesta
3. Procesamiento – resultados de encuesta.

Teniendo una duración total de 4 semanas incluyendo las acciones que conforman a la actividad.

Actividad 3. Validación de valores.

Se realiza con el fin de motivar a los empleados, dado que algunas veces creemos que ya tenemos las cosas arregladas, cuando otra persona hace una aclaración realmente vital y a uno le sorprende como se le pudo pasar.

Consiste en circular una lista por departamento donde los trabajadores del CPN expresen nuevos valores, con los cuales quisieran que el CPN sea conocido y opere, en caso de que los empleados sugiriesen nuevos valores estos tendrán que ser validados para poder conducir a una retroalimentación si se considerase necesario, esta actividad tiene una duración de 4 semanas.

Actividad 4. Cuestionario grupo de enfoque.

Determina si los empleados son genuinamente entusiastas del objetivo y los valores del CPN; contestando a las siguientes tres preguntas:

1. ¿Ven el objetivo y los valores como guías que pueden identificar para sentirse orgullosos del CPN?

2. ¿El objetivo y los valores ofrecen una base para comunicaciones diarias y tomas de decisiones en todo el CPN?
3. ¿El objetivo y los valores constituyen un nuevo conjunto de reglas para asignar recursos y resolver problemas de las tareas y las personas?

Se recomienda en esta actividad incluir tanto a probables apoyadores como posibles opositores y reflejar en la declaración final las recomendaciones de los trabajadores, esta actividad tiene una duración de 4 semanas.

Actividad 5. Aplicación de entrevista a grupos significativos.

Realizar una verificación final de los valores con los grupos significativos (comunidad, líderes del sector y proveedores importantes), con los instrumentos de investigación pertinentes ejemplo: entrevistas personales, telefónicas o entrevistas en grupos de enfoque. Haciendo preguntas como las siguientes.

1. ¿Cómo afectarían este objetivo y estos valores a la comunidad de sus negocios con nosotros?
2. ¿Estos principios afectan de forma significativa a la decisión de ustedes sobre con quien negociar?

Esta actividad tiene una duración de 5 días.

Actividad 6. Junta valorativa de participación de trabajadores y grupos significativos.

Sintetizar las aportaciones para conseguir la aceptación y compromiso del Asesor Financiero y Directivos gerenciales. Esta aceptación es clave, porque se necesita de estos grandes apoyos para enfrentarse a los especuladores.

Tomando como referencia resultados de la junta de valoración de los trabajadores y grupos significativos, teniendo la actividad una duración de 4 días.

Actividad 7. Definición de línea de base.

Identificar los indicadores que nos permitan medir o evidenciar la apropiación de los valores a través de los comportamientos, acciones a realizar:

1. Trabajo con grupos focales para identificación de indicadores, duración 6 días.
2. Diseño de los instrumentos para entrevista de satisfacción del cliente y grupo de enfoques, duración 5 días.
3. Aplicación de instrumentos a clientes internos y externos, duración 1 semana y 5 días.
4. Procesamiento de datos y generación de resultados, duración 1 semana y 6 días.
5. Definir la línea de base para evaluación de la efectividad, duración 6 días.
6. Caracterización de los trabajadores (línea de base individual), duración 1 semana y 5 días.

Es un proceso participativo donde todos los empleados desde el bodeguero hasta el gerente general participaran, servirá de base para medir la efectividad del plan en general y el desarrollo a nivel individual, esta evaluación formal se aplicara cada 6 meses. La que tiene como objetivo brindar una retroalimentación al proceso para garantizar el éxito.

Esta actividad tiene una duración total de un mes y medio, distribuida en las 6 acciones que posee dicha actividad.

Actividad 8. Realización de convocatoria para reuniones de lanzamiento.

Se puede considerar contratar a un consultor externo para que comparta con los empleados en qué consiste “DPV” y la importancia de implementar bien el proceso, a través de un seminario explicando cómo este proceso puede cambiar al CPN, a los grupos de trabajo y la vida personal. Si no que RRHH asigne a alguien para dicha actividad.

Esta actividad se realizara en una semana agrupando a los trabajadores en grupos de 25 personas para que exista una mejor percepción de lo que se desea que ellos aprendan.

Actividad 9. Ejecución de campaña asociados.

Consiste en eliminar «símbolos de desigualdad», con el fin de hacer realidad los valores definidos, lo que implica que no habrá estacionamientos ni asientos reservados para el nivel administrativo. Brindándole a todos los miembros del CPN el nombre de «Asociado» en lugar de darle un titulo formal.

Esta actividad tendrá una duración de 2 meses y tres días realizándose paralelamente a otras actividades, siempre habrá reforzamientos y la compañía siempre estará en vigencia.

Actividad 10.ejecucion de dinámica “Identificación de Igualdad”.

Realizar dinámicas de identificación de igualdad, colocándose letreros colgados al pecho, con la siguiente descripción: “nombre del colaborador, Asociados”. Es una dinámica bastante teatral pero también importante para los trabajadores.

Esta actividad igual que la anterior se realiza paralelamente a otras actividades y tiene una duración de apropiación de un mes, siendo esta una actividad permanente.

Actividad 11. Reproducción de objetivos y valores del CPN.

Repartir a todos los trabajadores del CPN, copia plastificada de la declaración de objetivos, valores y comportamientos, así mismo el plan de implementación, que son la guía para ponerlo diariamente en práctica e integrarlo en la vida cotidiana.

Esta actividad será puesta en marcha paralela a la realización de reuniones de lanzamientos, promoviendo con esta actividad, una vez que se apropien de los valores su definición y comportamientos no sean desvinculados en el transcurso de la estrategia, teniendo una duración de un mes.

Actividad 12. Comunicación de los valores del CPN.

Utilizando la dinámica de colgar carteles, para que siempre tengamos presente los valores del CPN, se implementaran las siguientes acciones;

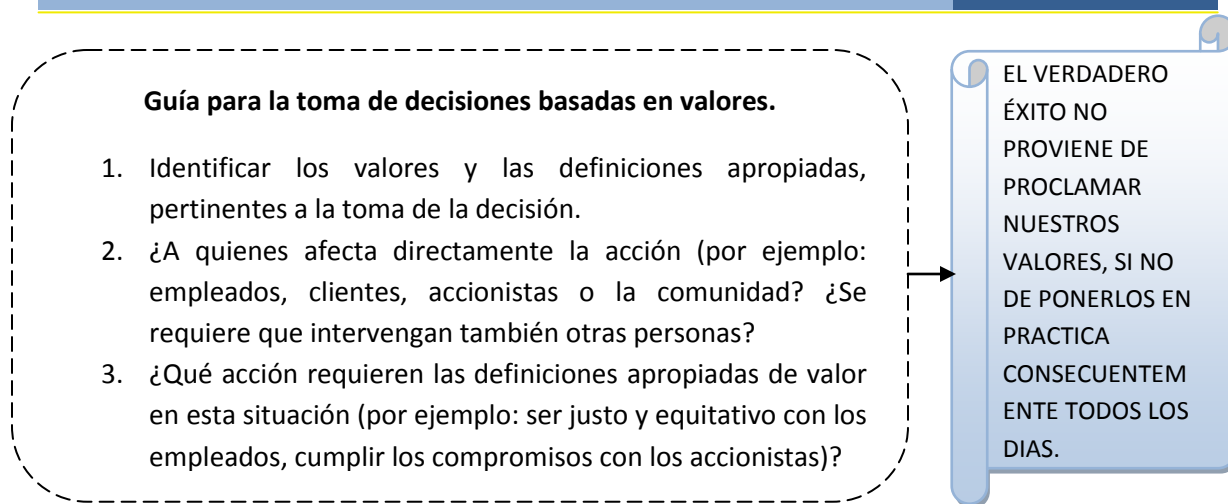
- Colocar carteles enmarcados en la pared que representen la declaración de objetivos.
- Colocar un cartel donde representen los valores del CPN y su respectivo comportamiento de dichos valores.
- Colocar carteles con valores, comportamientos e indicadores en cada una de las áreas donde se trabajen grupos o unidades así mismo en la sala de juntas que es donde se toman decisiones.
- En la entrada principal del edificio del CPN, en el comedor, áreas de descanso, al reverso de las tarjetas de presentación, en nuestros informes anuales y en la correspondencia del CPN, evidenciando los valores para tener presente siempre que es lo que nos guía.

Esta actividad tiene una duración de una semana y se trabaja paralela a la actividad aplicación de entrevista a grupos significativos.

Actividad 13. Guía para la toma de decisiones basadas en los valores.

¿Cómo hacer para que todos los empleados actúen de acuerdo al compromiso (valores) del CPN?

Realizar guía para la toma de decisiones basada en valores; esta debe de ser entregada a todo el personal y puede ser en dos versiones ya sea de escritorio o de bolsillo, según el lugar de trabajo, en la oficina o fuera de ella.



Al tomar cualquier decisión ya sea comprar o vender una división, arreglar un conflicto departamental, etc. Los valores tienen que ser siempre los jefes y se ponen en práctica al utilizar la guía antes de tomar cualquier decisión, para que el personal tenga fe en ellos como la verdadera fuente del poder en el CPN.

Esta actividad se trabaja paralela a todas las actividades, es una actividad permanente. En el diagrama de Gantt se representa una duración de dos meses pero esta duración indica la repartición del material a todos los trabajadores y apropiación y dominio de la guía por parte de estos últimos.

Actividad 14. Muro de la Fama.

Comunicar misión y valores a través de “Muro de la fama”.

Consiste en realizar un mural dedicado a una exhibición de fotografías enmarcadas de empleados sonrientes. Algunos pueden ser retratados individuales o en grupos de trabajo y debajo de cada fotografía colocar una leyenda que empiece con uno de los valores claves y que termine con una anécdota de cómo la persona o el equipo demostraron constantemente ese valor en su trabajo. Esta es una forma de cómo se pueden compartir y celebrar el triunfo de la DPV.

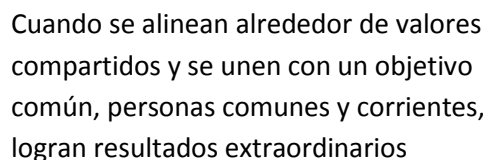
Se inicia paralelo a aplicación de entrevista a logros significativo, pues tiene como objetivo motivar al trabajador del CPN. Y es una actividad permanente que tiene una duración en el diagrama de Gantt de 5 meses, esta duración indica la aceptación y apropiación de los trabajadores a la actividad.

Actividad 15. “Historias de éxitos”

Reside en la elaboración de certificados de oro y plata que representan los valores claves del CPN, estos se entregan a los trabajadores que han puesto en acción los valores y han obtenido resultados exitosos. Consiste en que todas las reuniones se inicien compartiendo historias de éxito con los valores en la acción. Es otra manera de manifestar reconocimiento a los empleados y de mantener a los valores en posición predominante en el trabajo. Al igual que la actividad 14 es permanente, teniendo la misma duración y significado en el diagrama.

Actividad 16. Dinámica “Alinear las prácticas diarias con nuestros objetivos y nuestros valores”.

Momentos en que todos los empleados se ven obligados a enfrentar la hora de la verdad y a preguntarse: ¿Vamos a operar de acuerdo a estos valores o no? La alineación es el corazón y el alma de la dirección por valores consiste en concentrarse en las prácticas del CPN para asegurar que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.



Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen con un objetivo común, personas comunes y corrientes, logran resultados extraordinarios

Esta actividad se realiza paralela a las actividades;

A.5 Aplicación de entrevista a grupos significativos.

A.6 Junta de valoración de participación de trabajadores y grupos significativos

A7. Definición de línea de base.

Actividad 17.Reducción de vacíos

Existen situaciones que se presentan cuando una persona o un proceso están desalineados con lo que persiguen los valores del CPN. Aquí interviene un mediador imparcial, llamado ombudsman, es una persona que ayuda en situaciones conflictivas al existir un problema potencial de alineación. La función del ombudsman consiste en asegurar una solución que se aplique para resolver el conflicto resultando beneficioso para todos los afectados e interesados.

¿Qué es la reducción de vacíos?

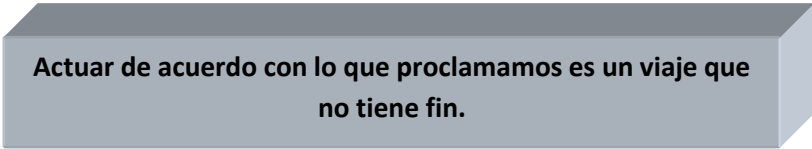
Es un método de crear alineación de lo que busca el objetivo y los valores, y lo que está sucediendo en la realidad

Métodos para medir la alineación

1. Entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque
2. Encuestas entre empleados sobre las prácticas del CPN.
3. Evaluación administrativa y técnicas de retroalimentación

Proceso de administración del desempeño

Todos declaran sus metas de desarrollo personal, estas metas se concentran en determinadas áreas claves del desempeño ajustado a valores con el objetivo de mejorar la conducta individual, las aportaciones de grupos o equipos de trabajo y los resultados de la organización, adjuntándosele un manual que guíe al personal en su debida aplicación, compatible con la DPV, esta actividad tiene una duración de 3 meses y se realiza paralela a las actividades; Junta de valoración de participación de trabajadores y grupos significativos y reproducción de objetivos y valores del CPN.



**Actuar de acuerdo con lo que proclamamos es un viaje que
no tiene fin.**

Actividad 18. Viaje de valores

Consiste en coleccionar las historias de éxito donde se guardan fotos, memorandos, cartas, copia de premios y otros artículos importantes del CPN. Que documenten la experiencia y cambio progresivo desde quejas, hasta apreciación, elogios y admiración. Para que sirvan de referencia a otros a que se comprometan con sus propias iniciativas en resumen es el libro que represente la historia del CPN para que sea la inspiración para los trabajadores. Es una actividad permanente que se realiza paralelo a las actividades; aplicación de entrevista a grupos significativos y definición de línea de base.

También existen situaciones de problemas interpersonales, que estorban el progreso de un equipo, un departamento o toda la compañía, para la solución de este tipo de conflictos (Ver anexo 7; Métodos de evaluación de la dirección y técnicas de retroinformación).

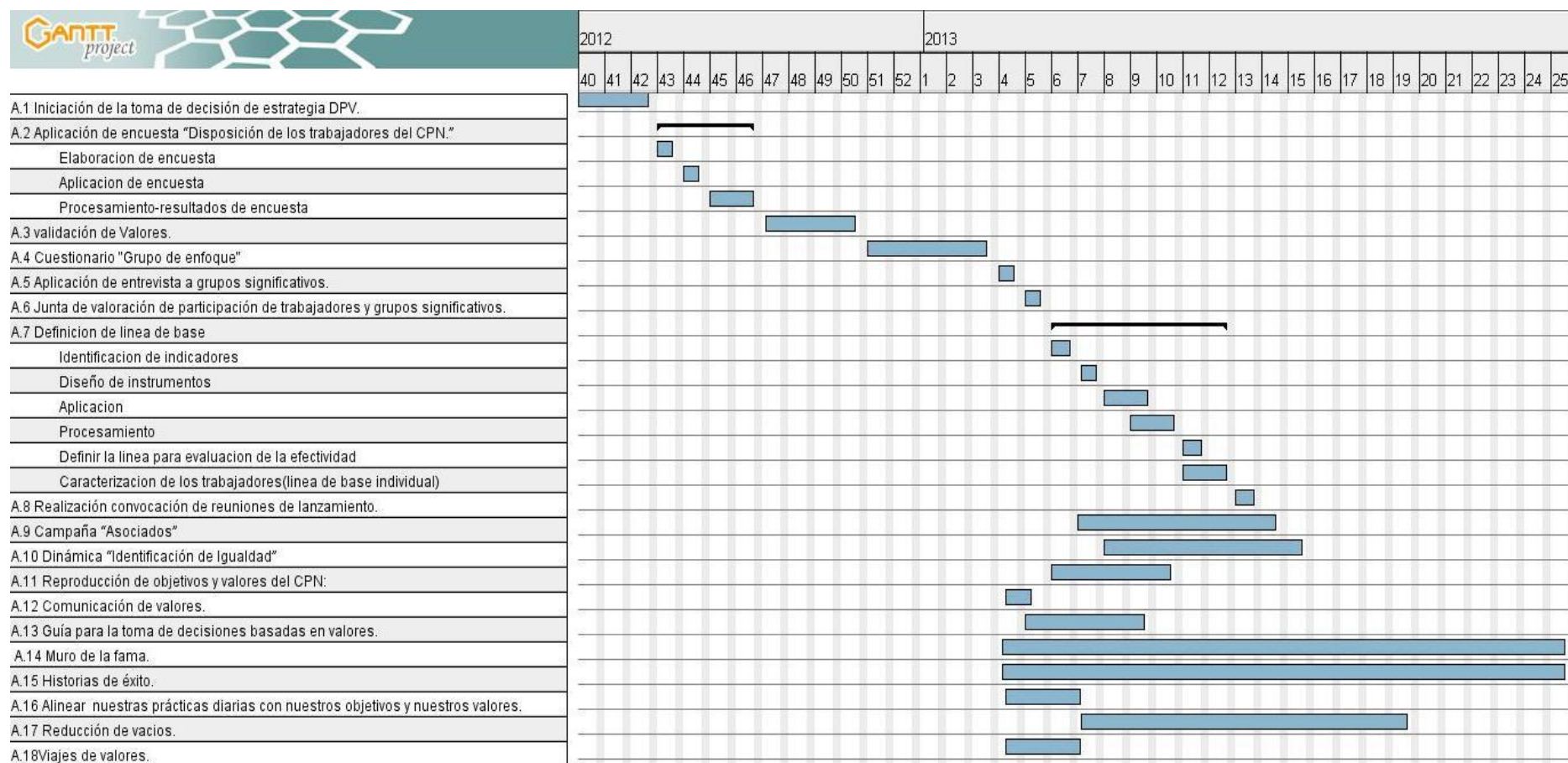
Aplicando en conjunto el plan de acción con las 18 actividades que especifican y detallan el mismo se logrará incorporar los valores a través de los comportamientos a las actividades laborales que se desempeñen en el CPN.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt siendo esta la herramienta que nos permite modelar la planificación de las actividades para la implementación de la propuesta DPV.

3.1.3 Diagrama de GANTT.

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica, cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades que se plantearon en el plan de acción, donde se presenta el tiempo por cada actividad y se aprecia claramente en semanas la duración para implementar dicho plan.

Gráfico 16. Diagrama de Gantt (planificación de las actividades).



CONCLUSIONES

Se identificó que la institución tiene una cultura débil que da lugar a prácticas inapropiadas e incumplimiento de los procedimientos, normativas y políticas establecidas. Se reconoció como una causa clave de esta situación el hecho de que los valores no están definidos solo se tienen declarados.

Se determina que el CPN tiene bien definida la misión visión y objetivo, los manuales contienen normas y tareas específicas que debe tener y desarrollar cada empleado, estos manuales se encuentran estructurados en 10 puntos. Las fichas detallan requisitos, acciones, funciones y responsabilidades a ejercer por la persona que desempeñe el puesto, se constato que cada puesto tiene su ficha y que la información contenida en estas es completa, porque en ellas se evidencian la presencia de elementos conductuales, identificamos que las fichas no tienen codificación ni fecha de elaboración.

La evaluación al desempeño es aplicada con el objetivo de potencializar el desempeño de los trabajadores y a la vez aportar al CPN, indagándonos que el responsable del diseño, aplicación, procesamiento de los datos y proceso de retroalimentación de resultados de la evaluación del CPN es el MITRAB.

Se comprobó que los trabajadores expresaron sentirse satisfechos con la forma en que se les incentiva, se les brinda a la mayoría de los trabajadores oportunidades de capacitación, esto en coordinación con las áreas del CPN. Para garantizar el aprovechamiento y participación de los trabajadores, en las acciones que se realicen en pro de la capacitación, existen condiciones que se expresan en una especie de contrato, que firman los trabajadores al inicio de cada capacitación.

El reglamento interno de la institución, donde se detallan y especifican los capítulos que contiene dicho reglamento, fue entregado a los trabajadores del CPN.

Los trabajadores del CPN expresaron que reciben motivación, por parte de sus compañeros y jefes, realizan sus actividades sin motivación extremista. Hacen uso

de la práctica del salario emocional. En higiene y seguridad el CPN presta las condiciones para calificar como buena las acciones y medidas que se aplican para garantizar condiciones favorables para los trabajadores y clientes. El liderazgo es empoderador, porque genera condiciones para incrementar el poder o potenciación de los miembros del grupo, otorga autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores del CPN. La información es comunicada a todos los niveles jerárquicos, siempre se está revisando el flujo de la comunicación mediante la verificación del manejo de la información por parte de los trabajadores en las actividades que los involucran.

Nos informamos que el CPN ha estado capacitando durante un año a los responsables de áreas, en la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones permitiendo de esta manera que ellos puedan tomar decisiones con responsabilidad y pro actividad, siempre teniendo en cuenta que el cambio no es solo por parte de los empleados, sino que han de estar involucrados todos los integrantes de la empresa en su conjunto.

Se construyó una definición para los valores que servirá de guía para orientar el comportamiento en la vida laboral de los trabajadores en todos los niveles del CPN, dando la pauta para desarrollar buenas prácticas e impactar positivamente en la cultura organizacional. Se propone una estrategia que se base en la implementación DPV.

RECOMENDACIONES

Recomendamos que la estrategia propuesta en este trabajo sea implementada y evaluada a través de la definición de línea de base poniendo en práctica los indicadores, que permitirán medir o evidenciar la apropiación de los valores a través de los comportamientos, las acciones a realizar se detallan en la guía para la implementación de la “dirección por valores” como estrategia de cambio de la cultura organizacional en el CPN que incluye:

- Plan de acción.
- Instructivo para el desarrollo de las actividades
- Diagrama de Gantt.

Una vez que el plan se ejecute se debe dar continuidad a través del seguimiento, realización de actividades, aplicación de los métodos de evaluación y alineación de manera sistemática.

La práctica del proceso SPOP, cuando existan muchos conflictos interpersonales que hacen que sea difícil el progreso de un equipo (Ver anexo 7; Métodos de evaluación de la dirección y técnicas de retroinformación).

Que la estrategia a implementar sea siempre constante y perseverante sin bajarle el ritmo de calidad al momento de ponerla en acción.

Incorporar en los manuales del CPN, sus valores, definición y comportamiento.

Si al evaluar la efectividad del plan se identifican resultados positivos extender esta estrategia a las 10 sucursales que tiene el CPN.

BIBLIOGRAFIA

- Blanchard Ken y O'Connor Michael, 1997. Dirección por valores, pág., 34.
- Blanchard Ken y O'Connor Michael, Dirección por Valores. Gestión 2000, 1997, Pág. 52.
- Davis Keith y Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. (Décima Edición).
- Felcman I. Culturas Organizacionales Públicas. El Caso de la Administración Pública Central.
- French Wendell L. y Bell, Jr. Cecil H. Desarrollo organizacional. Prentice. (Quinta Edición).
- García S. y Dolan S. La dirección por valores.
- Harrington y otros, Putting People Values To Work. The McKinsey Quarterly, 1996 No. 3, PP. 163-167.
- Jofre Roxana, Formación y Capacitación. 2007.
- Lazzati Santiago. El cambio del comportamiento en el trabajo. Granica, 2008.

Webgrafia

- Cultura organizacional [en línea]. Disponible en es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional. [2012,20 de Enero].
- Diagnostico estratégico [en línea]. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/51434260/7/Perfil-estrategico>. [2012,16 de Febrero].
- Definición de Empowerment. [en línea]. Disponible en http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definiciondeempowerment/. [2012,18 Marzo].
- Empowerment. [en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/power/power.shtml>. [2012,18 Marzo].
- El empowement. [en línea]. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/el-empowerment/>. [2012,18 Marzo].
- Fernández Juan Carlos (2009). Concepto de planeación estratégica. [en línea]. Disponible en <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/el-concepto-de-planeacin-estratgica>. [2012,4 de Marzo].
- García Salvador y Dolan Shimon L. Dirección por valores [en línea]. Disponible en <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/la-direccin-por-valores>. [2012,8 de Febrero].
- Lamprea Orlando y Ramirez Miller-Otero Sayd. [en línea]. Disponible en <http://www.slideshare.net/mikemono81/manual-de-funciones-1437662>. [2012,11de Febrero].
- Propuesta metodológica para la determinación de los valores organizacionales [en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml#papel>. [2012,17 de Enero].
- Papel de los valores en la cultura organizacional. [en línea]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml>. [2012,5 de Enero].

-
- Que es el empowerment. [en línea]. Disponible en <http://tuconsultor.net/disciplinas/empowerment/index.html>. [2012,18 Marzo].
 - Rojas German (2007). Como desarrollar adecuadamente las estrategias. [en línea]. Disponible en <http://www.theparadigmagate.com/espanol/mediacenter/publicaciones/como%20desarrollar%20adecuadamente%20las%20estrategias.pdf>. [2012,5 de Marzo].

GLOSARIO

- **Aleatorio Estratificado:** se divide la población total en clases homogéneas, llamadas estratos; por ejemplo, por grupos de edades, por sexo. Hecho esto la muestra se escoge aleatoriamente en número proporcional al de los componentes de cada clase o estrato.
- **Capacidad:** consiste en relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos del CPN.
- **Idiosincrasia:** proviene del griego 'temperamento particular'; algo proveniente del lugar en el cual se nació; costumbres, formas y rasgos. Palabra que denota: Rasgos, temperamento, carácter, pensamiento, etc. Pueden ser distintivos y propios de un individuo o de una colectividad nacional, regional o étnica.
- **Ombudsman:** es una persona imparcial, que tiene como función asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.
- **Prácticas:** se refiere a vivir el comportamiento de los valores. Haciendo de estos un uso habitual.
- **Salario Emocional:** es una variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, al objeto de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y de su entorno”.